

Tradycyjne podejście do planowania sukcesji koncentruje się na czynnościach prawnych i dokumentach, które do nich prowadzą. Często jednak pomija się inne czynniki stanowiące o powodzeniu całego procesu. Cóż z tego, że będzie świetnie ułożony testament, kiedy dziedzictwo trafi w ręce osób, które nie są w stanie mu podołać? Planowanie sukcesji w biznesie rodzinnym składa się z:

- zaprojektowania (lub modyfikacji) struktur i narzędzi realizacji sukcesji,
- zaprojektowania struktur i narzędzi ładu biznesowego i rodzinnego,
- ułożenia na nowo ról w systemie biznesu rodzinnego.

Waga każdego z powyższych trzech czynników może być różna w zależności od konkretnego przypadku – zwracam tu uwagę szczególnie na pozycjonowanie w cyklach życia biznesu i rodziny oraz dotychczasową tradycję sukcesji (pamięć systemu i istniejące, choćby nieformalne, rozwiązania).

Strukturami i narzędziami realizacji sukcesji są nie tylko akty i dokumenty prawne (testamenty, fundacje, powiernictwa, umowy darowizny czy sprzedaży, łądy korporacyjne i rodzinne itp.), ale i nieformalne działania. Przykładowo, praktyki wakacyjne dla młodego pokolenia zapoznają załogę z konkretną egzemplifikacją, kto za kilka lat może mieć wpływ na przyszłość firmy, a pozytywny przebieg praktyki tka sieć relacji i oswoja przyszłą zmianę. Stworzenie formalnych ram sukcesji jest niezbędne, jednak nie stanowi jej istoty, bo istotą jest kontynuacja powodzenia rodziny.

Istotą powodzenia sukcesji biznesowej jest natomiast odpowiednie stworzenie i kultywowanie ładu w obu podsystemach: biznesowym i rodzinnym. O ile ład biznesowy, czyli korporacyjny znajduje się na gruncie dość już dobrze znanym praktykom prawa i zarządzania w Polsce, to pojęcie ładu rodzinnego nie jest jeszcze rozpowszechnione. Ładem rodzinnym nazywam zdolność do tworzenia i skutecznej kultywacji relacji pomiędzy rodziną, właścicielami, kadrą zarządzającą w sposób zapewniający powodzenie firmy oraz rodziny, który wspiera i chroni jedność obu tych składników tak długo, jak jedność rodziny dodaje wartość biznesowi wobec konkurencji. Opierając się na tym podejściu, warto wyróżnić następujące cechy rządzące ładem rodzinnym w ramach firmy rodzinnej:

- ład rodzinny ma zapewnić wartość dodaną firmie,
- otoczenie rynkowe weryfikuje, czy faktycznie tak się dzieje,